

УДК 65.012.23:658.512(75)

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2025-13-10>**Деренська Я.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний фармацевтичний університет**Митрович О.С.**магістр,  
Національний фармацевтичний університет

## МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ: АНАЛІЗ СТЕЙКГОЛДЕРІВ

Метою дослідження є оцінювання груп стейкхолдерів та формування ефективного плану комунікацій з кожною групою для реалізації інвестиційного проєкту. У статті розглянуто етапи проведення аналізу стейкхолдерів інвестиційного проєкту: формування групи експертів; виявлення потенційних стейкхолдерів; складання їх списку; сегментування зацікавлених сторін; розробка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами; пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи стейкхолдерів. Запропоновано оцінювання стейкхолдерів здійснювати експертним методом з використанням матриці підтримки та впливу. На прикладі досліджуваного проєкту сформовано список стейкхолдерів та здійснено їх сегментування за чотирма квадрантами матриці. Практичну значущість мають розроблені плани комунікацій із важливими зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами проєкту, які потрапили до першого квадранту матриці.

**Ключові слова:** інвестиційний проєкт, інвестиційний менеджмент, управління проєктами, аналіз зацікавлених сторін, матриця оцінки стейкхолдерів.

**Derenska Yana, Mytrovych Oksana**

National University of Pharmacy

## INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT: STAKEHOLDER ANALYSIS

The rapid development of project management is due to the need for effective implementation of investment projects, taking into account the rational use of resources, compliance with the project's time, scope, and budget in conditions of uncertainty. The purpose of the study is to assess stakeholder groups and develop an effective communication plan with each group for the implementation of an investment project. The article examines the stages of conducting an analysis of stakeholders of an investment project: forming a group of experts; identifying potential stakeholders; compiling a list of stakeholders; segmenting stakeholders; developing a strategy for interacting with stakeholders; searching for and determining information transmission channels for each stakeholder group. It is proposed to assess stakeholders by an expert method using a support and influence matrix that divides stakeholders into four quadrants. The first quadrant indicates strong and influential stakeholders with the highest level of interest in successful work results. The second quadrant includes project allies who do not have significant influence. The third quadrant includes influential competitors. The fourth quadrant is for haters who cannot significantly harm the project. To assess the stakeholders of the investment project under study, the list of stakeholders included the company's employees involved in the project implementation, the company's management, members of the Supervisory Board, partners, suppliers and other participants (a total of 23 stakeholders). Stakeholders belonging to the first quadrant are the most important. They are divided into: internal (Chairman of the Supervisory Board, Technical Director, Head of the Department for the Implementation of New Equipment and Technology, Project Managers, Specialist of the Logistics Department, Specialist of the Chief Technologist Department); external (investor, equipment supplier, equipment installation contractor, transport company, lender). The developed communication plans with important external and internal stakeholders of the project are of practical importance. Goals, communication strategies, channels and means of communication have been defined for each group of important stakeholders.

**Keywords:** investment project, investment management, project management, stakeholder analysis, stakeholder assessment matrix.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток проєктного менеджменту обумовлений необхідністю ефективного впровадження інвестиційних проєктів з урахуванням раціонального використання ресурсів, дотримання часу, обсягів, бюджету проєкту в умовах невизначеності. Обґрунтоване використання інструментів управління проєктами, а також чітке планування мети, завдань, результатів за кожним етапом виконання інвестиційного проєкту досягається шляхом налагодження комунікацій між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (у першу чергу, безпосередніми учасниками проєкту).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепції управління зацікавленими сторонами інвести-

ційного проєкту приділяється значна увага як з боку закордонних, так і вітчизняних дослідників. Спектр та напрями досліджень варіюються залежно від рівня організаційної зрілості об'єктів інвестування (організацій, окремих проєктів), галузевих особливостей та можливостей адаптування світової практики проєктного менеджменту до реалій української економіки.

Зокрема, Т. Власенко, Ю. Котельниковою, Т. Городецькою, Н. Помоголовою [1] проведено контент-аналіз поняття «стейкхолдер», описано квадранти матриці впливу/зобов'язань та стратегії підвищення зацікавленості стейкхолдерів у реалізації проєкту (залучення, переконання, нагорода, ізоляція). І.В. Когут,

Г.Й. Лучко [2] враховують особливості аналізу зацікавлених сторін проєкту будівельної галузі, ідентифікуючи групи стейкхолдерів та оцінюючи їх за параметрами влади, законності, терміновості вимог. Автори класифікують стейкхолдерів за моделлю Мітчелла – Агле – Вуда, формуючи категоричну, залежну, небезпечну, домінуючу, вимагаючу та контролюючу групи. Деяко інший підхід до класифікації стейкхолдерів запропоновано Н.В. Онищук та Н.В. Корж [3], які у своєму дослідженні розрізняють внутрішні та зовнішні (стратегічні, операційні, регулюючі, контролюючі) групи. Д.О. Смоленніков, Д.С. Павленко, Н.М. Костюченко [4] зосереджують увагу на використанні концепції гнучкого менеджменту та різновидах співпраці із зовнішніми та внутрішніми, первинними та вторинними, нормативними, дифузними, клієнтськими та функціональними, нормативними, організаційними, громадськими та медійними, впливовими та зацікавленими, а також тіншовими групами стейкхолдерів.

Р. Престон [6], надаючи опис сутності та особливостей проведення аналізу стейкхолдерів, також визначає переваги цього процесу (розуміння мотивації зацікавлених сторін та можливостей залучення тих чи інших стейкхолдерів до проєкту, підвищення ефективності комунікацій та пошуку шляхів курування очікуваннями, зацікавленістю стейкхолдерів, можливостей залучення ресурсів). П. Ландау [5] підкреслює як найсуттєвішу перевагу аналізу стейкхолдерів можливість більш ефективного залучення до реалізації проєкту, отримання допомоги. Крім цього, дослідники окреслюють базові кроки роботи із зацікавленими сторонами (визначення видів, пріоритетності, вагомості та впливовості, формування стратегії комунікацій) та створення матриці аналізу стейкхолдерів. П. Ландау також наводить опис інструментів аналізу зацікавлених сторін (сітки влади/інтересів, діаграми бази знань, моделі вагомості, цибулевої діаграми, матриці RACI) [5].

Незважаючи на наявність низки досліджень означеної тематики, залишаються питання адаптування світового досвіду проєктного менеджменту до умов функціонування вітчизняних виробників фармацевтичної продукції, удосконалення процедур реалізації інвестиційних проєктів, у тому числі, аналізу стейкхолдерів проєктів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є оцінювання груп стейкхолдерів та формування ефективного плану комунікацій з кожною групою для виконання інвестиційного проєкту. Для реалізації означеної мети виконано такі завдання: обґрунтовано етапи співпраці із зацікавленими сторонами; визначено групи зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів на прикладі інвестиційного проєкту ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я»; здійснено оцінку та сегментування стейкхолдерів; визначено канали комунікацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами аналізу послідовності планування роботи із зацікавленими сторонами у процесі започаткування та виконання проєкту доцільно дотримуватися таких етапів співпраці зі стейкхолдерами:

1. Формування групи експертів. Експерт з управління проєктами – висококваліфікований фахівець, який має необхідні знання та досвід для проведення експертизи. Він має відповідати таким критеріям: висо-

кий рівень фахової компетентності; досвід проведення експертизи; креативність, розвинуті творчі здібності, що дозволяють аналізувати проблемні ситуації та знаходити шлях розв'язку протиріч; наукова об'єктивність; прогностичність – здатність передбачати або відчувати майбутній стан досліджуваного об'єкта; позитивне ставлення до інновацій. Для оцінки стейкхолдерів досліджуваного проєкту до групи були включені 9 експертів з рівнем компетентності більше 0,63 (згідно зі шкалою Харингтона).

2. Виявлення потенційних стейкхолдерів. До потенційних стейкхолдерів було включено тих осіб, які зацікавлені у результатах проєкту чи мають вплив на його реалізацію. Для пошуку внутрішніх стейкхолдерів проаналізовано організаційну структуру управління та досвід реалізованих проєктів, зовнішніх – визначено потреби громади, досліджено споживачів, конкурентів, постачальників, кредиторів, потенційних підрядників.

3. Складання списку стейкхолдерів. Світова практика проєктного менеджменту для оцінювання зацікавлених сторін використовує такі методики: «матриця підтримки та впливу» (оцінюються, відповідно, рівні підтримки та впливу стейкхолдера на проєкт – саме цю модель використано у дослідженні); «модель значущості» Мітчелла, за якої оцінюються рівні влади (здатність стейкхолдера нав'язувати свою волю), легітимності (доцільність участі стейкхолдера) та терміновості (невідкладність задоволення вимог конкретного стейкхолдера); карта зацікавлених сторін (оцінюються рівні інтересу, впливу, доступу до нових ідей, знань і досвіду, легітимності); матриця «влада/динамізм» (оцінюються рівень влади – здатність справляти вплив, рівень динамізму – зміна положення); матриця «влада/інтерес» Мендлоу (оцінюються рівень влади/здатність на вплив і рівень інтересу/бажання впливати).

Для оцінки зацікавлених сторін досліджуваного інвестиційного проєкту у список стейкхолдерів були включені співробітники підприємства, які пов'язані з реалізацією проєкту, керівництво підприємства, члени Наглядової Ради, партнери, постачальники та інші учасники (разом 23 стейкхолдери). У табл. 1 зведені координати стейкхолдерів для побудови матриці «підтримка-вплив».

4. Сегментування стейкхолдерів. Згідно «матриці підтримки та впливу», визначаються такі сегменти стейкхолдерів:

– перший квадрант (вгорі справа) – квадрант «життєвої сили» проєкту. У ньому вказуються сильні та впливові стейкхолдери з найвищим рівнем зацікавленості в успішних результатах роботи. Ці учасники найбільше цінуються в проєкті, з ними потрібно активно працювати, взаємодіяти та налагоджувати дружній зв'язок. У першому квадранті часто знаходяться керівники, безпосередньо проєктний менеджер, ключові співробітники;

– другий квадрант (внизу справа) – включаються союзники проєкту, які в нього вірять, однак не мають значного впливу. Це члени команди, що старанно виконують свою роботу, але їх легко замінити, чи «зовнішні» шанувальники продуктів компанії. Ці стейкхолдери – резерв для квадранту 1, вони потребують лояльності, регулярної взаємодії та подяки за підтримку;

– третій квадрант (вгорі зліва) – впливові «вороги» проєкту. Найчастіше це конкуренти, активісти, що

Таблиця 1

**Зведені координати стейкгоल्дерів для побудови матриці «підтримка-вплив»**

Стейкгоल्дер	Рівень підтримки	Рівень впливу
1. Інвестор	4,7	5
2. Голова Наглядової Ради	5	5
3. Член Наглядової Ради	2,4	4,2
4. Акціонери	2,2	4,0
5. Технічний директор	4,5	4,9
6. Начальник відділу впровадження нової техніки та технології	4,1	4,8
7. Начальник відділу капітального будівництва	2,3	2,3
8. Проектний менеджер 1	2,5	4,2
9. Проектний менеджер 2	2,5	3,6
10. Фахівець відділу забезпечення якості та валідації	2	2,0
11. Фахівець відділу аналітики та маркетингу	2,2	2,1
12. Фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення	2,6	3,4
13. Фахівець відділу головного технолога	3,2	4,0
14. Фахівець фінансового відділу	2,4	2,3
15. Фахівець юридичного відділу	2,3	2,4
16. Фахівець відділу кадрів	2,1	1,8
17. Постачальник устаткування	3,9	4,2
18. Підрядник з монтажу устаткування	4,5	4,5
19. Транспортна компанія	3,2	3,5
20. Громада м. Харкова	2,4	1,8
21. Засоби масової інформації	2,1	2,6
22. Обласна екологічна інспекція	2,2	3,2
23. Кредитор	3,7	4,0

Джерело: складено авторами

виступають проти компанії, авторитетні медіапортали. Цю групу слід ретельно пропрацювати, регулярно контролювати та вибудовувати з нею грамотну комунікацію, адже учасники третього квадранту – основне джерело потенційних ризиків, що можуть негативно вплинути на проєкт;

– четвертий квадрант (внизу зліва) – квадрант, призначений для недоброзичливців – хейтерів, скептиків, незадоволених співробітників. Вони не можуть значно зашкодити проєкту, однак бажано слідкувати за активністю цих стейкгоल्дерів та намагатись перевести у другий квадрант, при цьому не витрачаючи на них занадто багато енергії.

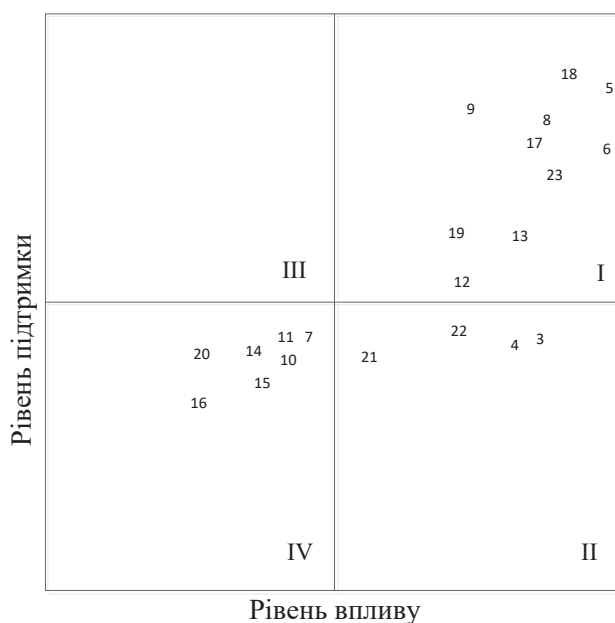
За результатами оцінки рівнів впливу та підтримки побудована матриця (рис. 1).

Таким чином:

– до першого квадранту відносяться: інвестор, Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, проектні менеджери, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога, постачальник устаткування, підрядник з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор. Ці стейкголдери підтримують проєкт та мають високий рівень впливу на його результати;

– до другого квадранту відносяться: член Наглядової Ради, акціонери, засоби масової інформації, обласна екологічна інспекція. Ці стейкголдери мають низький рівень підтримки проєкту, але мають вплив на його результати;

– до третього квадранту відносяться ті, які підтримують проєкт, але впливу на нього не мають. Жоден зі стейкгоल्дерів досліджуваного проєкту не відносяться до цього квадранту;



**Рис. 1. Матриця «підтримка – вплив» оцінки стейкгоल्дерів проєкту**

Джерело: побудовано авторами

– до четвертого квадранту відносяться: начальник відділу капітального будівництва, фахівець відділу забезпечення якості та валідації, фахівець відділу аналітики та маркетингу, фахівець фінансового відділу, фахівець юридичного відділу, фахівець відділу кадрів, громада м. Харкова. Ці стейкголдери не дуже підтримують проєкт, особливого впливу на нього не мають.

5. Розробка стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Під стратегією спілкування розуміється послідовність дій та процесів учасників комунікаційного процесу. Зазвичай, у стратегії зазначають мету спілкування, комунікативні наміри (маніпулятивні, гуманістичні), специфіку аудиторії (система інтересів та цінностей), канали та інструменти комунікації.

Стратегії взаємодії розробляються на основі проведеної сегментації зацікавлених сторін:

- для першого квадранту – не втратити;
- для другого квадранта – передбачати їх кроки, використовуючи стейкхолдерів з першого квадранту;
- для третього квадранту – просувати, надавати більше впливу, завжди дякувати за лояльність та підтримку;
- для четвертого квадранту – тримати під наглядом та при можливості намагатися залучити у другий квадрант.

6. Пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи стейкхолдерів. До них відносяться: статус-мітинги, щотижневі звіти, електронна пошта, факсові повідомлення, семінари, веб-сайти (власний та посилення з інших сайтів), блоги, соціальні мережі, брошури, презентації на заходах, лекції, зустрічі, телефон, відео-конференції та ін.

Стейкхолдери, які відносяться до першого квадранту, є найбільш важливими. Вони поділяються на: внутрішніх (Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, проєктні менеджери, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога); зовнішніх (інвестор, постачальник устаткування, підрядник з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор). Відповідно, цілі, стратегії спілкування, канали та засоби комуніка-

Таблиця 2

## Характеристики комунікацій із внутрішніми важливими стейкхолдерами

Внутрішні стейкхолдери	Функції у проєкті	Характеристика комунікацій		
		Цілі	Стратегія	Канали
Голова Наглядової Ради	Приймає рішення щодо розробки та реалізації проєкту	Обґрунтування необхідності (можливості) реалізації проєкту	Ознайомлення з документами щодо обґрунтування проєкту	Презентація проєкту
Технічний директор	Відповідає та контролює процес реалізації проєкту	Контроль за критичними точками реалізації проєкту	Інформування про хід реалізації проєкту	Письмові звіти В разі необхідності особисті зустрічі з командою проєкту
Начальник відділу впровадження нової техніки та технології	Керує розробкою та реалізацією проєкту	Бути постійно на зв'язку з командою	Розробка оперативного плану робіт та обговорення проведених робіт	Статус-мітинги
Проектний менеджер	Приймає участь у реалізації проєкту	Постійно бути в курсі справ	Надання інформації, необхідної для реалізації проєкту	Статус-мітинги, документи на паперових носіях
Фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення	Приймає участь у реалізації проєкту	Забезпечення інформацією щодо постачальників	Надання інформації щодо графіків поставок, постачальників, їх умов постачання	Телефонні розмови, мережева електронна пошта, повідомлення на месенджери
Фахівець відділу головного технолога	Приймає участь у реалізації проєкту	Забезпечення інформацією щодо нової техніки та технології	Надання інформації щодо структури технологічного процесу, його параметрів, характеристик	Технологічна та конструкторська документація на паперових носіях

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

## Характеристики комунікацій із зовнішніми важливими стейкхолдерами

Зовнішні стейкхолдери	Функції у проєкті	Характеристика комунікацій		
		Цілі	Стратегія	Канали
Інвестор	Бізнес-партнер підприємства	Переконати інвестора у спроможності підприємства реалізувати проєкт	Інформування про перспективи розвитку ринку та підприємства, рівень менеджменту	Документи на паперових носіях Електронна пошта Особисті розмови
Постачальник устаткування	Постачання устаткування	Замовити устаткування з необхідними характеристиками	Інформування про характеристики та вимоги щодо устаткування	Електронна пошта, повідомлення на месенджери
Підрядчик з монтажу устаткування	Монтаж та запуск устаткування у виробництво	Забезпечити співпрацю з командою проєкту у режимі реального часу	Інформування команди проєкту щодо процесів, операцій та дій з монтажу та запуску устаткування у виробництво	Відео-конференції Електронна пошта
Транспортна компанія	Транспортування устаткування	Замовити доставку устаткування	Інформування про вимоги щодо терміну та умов доставки	Телефонні розмови Електронна пошта
Кредитор	Фінансування проєкту	Переконати кредитора у фінансовій стабільності підприємства	Довести, що підприємство має можливість віддати кредит	Електронна пошта Документи на паперових носіях

Джерело: складено авторами

цій з ними – різні. У табл. 2 наведені характеристики комунікацій із внутрішніми стейкхолдерами, які відносяться до першого квадранта матриці. Внутрішні стейкхолдери мають можливість зустрічатися оф-лайн, оскільки працюють за одним графіком та знаходяться у зоні досягнення.

У табл. 3 наведені характеристики комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами, які відносяться до першого квадранта матриці.

Як слідує з табл. 3, зовнішні стейкхолдери в основному знаходяться поза зоною досягнення, тому і канали комунікації змінилися: з'явилася електронна пошта, у випадку, коли немає потреби співпраці у реальному часі, та відео-конференції, коли спілкування в режимі реального часу є основною вимогою.

**Висновки.** За результатами дослідження напрацювань вітчизняних і закордонних фахівців з проєктного менеджменту для вдосконалення співпраці зі стейкхолдерами запропоновано діяти послідовно за етапами: формування групи експертів, виявлення потенційних зацікавлених сторін, складання їх списку, сегментування сторін впливу, розробка стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами, пошук та визначення каналів передачі інформації для кожної групи. З метою оцінки зацікавлених сторін використана методика «матриця підтримки та впливу». Це дало змогу поділити всіх стейкхолдерів на 4 групи. Зацікавлені сторони, які відносяться до пер-

шого групи, є найбільш важливими. Вони поділяються на: внутрішніх (Голова Наглядової Ради, технічний директор, начальник відділу впровадження нової техніки та технології, проєктні менеджери, фахівець відділу матеріально-технічного забезпечення, фахівець відділу головного технолога); зовнішніх (інвестор, постачальник устаткування, підрядчик з монтажу устаткування, транспортна компанія, кредитор).

В залежності від впливовості на діяльність компанії запропоновані стратегії спілкування з різними групами зацікавлених сторін та розроблені плани комунікацій. Такі канали комунікацій, як статус-мітинги, зустрічі презентації на заходах, лекції, доцільно обирати, якщо проєктна команда та зацікавлена сторона працюють за одним графіком та знаходяться у зоні досягнення. Комунікації шляхом використання електронної пошти, факсових повідомлень, блогів, соціальних мереж, веб-сайту, брошур мають сенс у випадку, якщо команда та стейкхолдер працюють за одним графіком, але знаходяться поза зоною досягнення, або проєктна команда та зацікавлена сторона працюють за різним графіком роботи, від зацікавленої сторони не вимагається негайної відповіді чи участі у процесі. Телефонний зв'язок і відео-конференції рекомендовано використовувати, коли команда проєкту і стейкхолдер працюють за одним графіком, знаходяться поза зоною досягнення, але потребують своєчасного спілкування у режимі реального часу.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Власенко Т., Котельникова Ю., Городецька Т., Помогалова Н. Залучення стейкхолдерів для успішного управління проєктом. *Modelling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-1> (дата звернення: 27.01.2025).
2. Когут І. В., Лучко Г. Й. Аналізування стейкхолдерів проєктів упровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної галузі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-293-299> (дата звернення: 27.01.2025).
3. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методик взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13> (дата звернення: 27.01.2025).
4. Смоленніков Д. О., Павленко Д. С., Костиюченко Н. М. Вплив поведінки стейкхолдерів на прийняття рішень в управлінні інноваційними проєктами. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 4. С. 182–196. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-22> (дата звернення: 27.01.2025).
5. Landau P. Stakeholder Analysis 101 (Example & Template Included). URL: <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-analysis-101> (дата звернення: 27.01.2025).
6. Preston R. Stakeholder Analysis: Definition, Steps and Example. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/stakeholder-analysis> (дата звернення: 27.01.2025).

## REFERENCES

1. Vlasenko T., Kotelnikova Yu., Horodetska T., Pomogalova N. (2023). Zaluchennia steikkholderiv dlia uspishnoho upravlinnia proiektom [Involving stakeholders for successful project management]. *Modelling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-1> (accessed January 27, 2025).
2. Kohut I. V., Luchko H. Y. (2020). Analizuvannia steikkholderiv proiektiv uprovadzhenia avtomatyzovanoi systemy naboru ta atestatsii personalu pidpriemstvamy budivelnoi haluzi [Stakeholder analysis of projects for the implementation of an automated system for recruiting and certifying personnel by construction industry enterprises]. *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 293–299. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-293-299> (accessed January 27, 2025).
3. Onyshchuk N. V., Korzh N. V. (2023). Formuvannia metodyky vzaiemodii korporatsii iz kliuchovymy steikkholderamy [Formation of a methodology for interaction between a corporation and key stakeholders]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 9, pp. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13> (accessed January 27, 2025).
4. Smolennikov D. O., Pavlenko D. S., Kostiuchenko N. M. (2021). Vplyv povedinky steikkholderiv na pryiniattia rishen v upravlinni innovatsiinymy proiektamy [The influence of stakeholder behavior on decision-making in the management of innovative projects]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 4, pp. 182–196. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.4-22> (accessed January 27, 2025).
5. Landau P. (2023). Stakeholder Analysis 101 (Example & Template Included). Available at: <https://www.projectmanager.com/blog/stakeholder-analysis-101> (accessed January 27, 2025).
6. Preston R. (2024). Stakeholder Analysis: Definition, Steps and Example. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/stakeholder-analysis> (accessed January 27, 2025).